



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**PROFESSOR: JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**Gestão das Licenças de Softwares da Área de Tecnologia da Caixa  
Econômica Federal**

**CARLOS ROBERTO NEVES SELES**  
**Matrícula RA 2013506/4**

**PROFESSOR ORIENTADOR:**  
**JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO**

**Brasília/DF, Junho/2009.**

**CARLOS ROBERTO NEVES SELES**

**Gestão das Licenças de Softwares da Área de Tecnologia da Caixa  
Econômica Federal**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento.

**Brasília/DF, Junho/2009**

**CARLOS ROBERTO NEVES SELES**

**Gestão das Licenças de Softwares da Área de Tecnologia da Caixa  
Econômica Federal**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. José Antônio Rodrigues do Nascimento  
Orientador(a)

---

Prof (a).  
Examinador(a)

---

Prof (a).  
Examinador(a)

**Brasília/DF, Junho/2009**

Dedico este trabalho a meus pais que sempre estiveram ao meu lado, me educaram, ensinaram princípios de bondade, esperança, força de vontade, dedicação, caráter e respeito ao próximo.

Agradeço,

A Deus, por me iluminar e guiar meus passos.  
Agradeço pelas oportunidades e pela força  
em buscar os objetivos mesmo diante das  
dificuldades.

Aos meus pais, minha irmã, meu sobrinho,  
minha noiva, toda família e amigos por  
acreditarem e apoiarem em todos os  
momentos e em minhas decisões.

Ao Professor Orientador José Antônio pelos  
ensinamentos durante a orientação deste  
trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal propor um método de padronização no processo de Gestão das licenças de software da área de tecnologia da Caixa Econômica Federal por meio da implementação de um novo fluxo no que se refere à solicitação, autorização e instalação das licenças de softwares da unidade. A proposta tem ajudado a empresa a diminuir custos relativos às solicitações rejeitadas, na difícil tarefa de controlar as licenças de softwares utilizadas pela unidade, bem como instituir novos processos padronizados, buscando o armazenamento das informações e das operações internas com o propósito de apoiar as funções gerenciais e organizacionais, tomada de decisões, padronização, análise e visualização das atividades como um todo. As partes desse trabalho foram constituídas de levantamento de dados, avaliação e estudos sobre processos tanto específicos quanto gerais do setor com análises às ações praticadas diariamente, a viabilidade em padronizar rotinas e atividades, a fim de apresentar resultados favoráveis e necessários para a melhoria do processo de gestão das licenças utilizadas pela unidade de tecnologia da Caixa.

**Palavras-chave:** Novo fluxo, processos, padronização e gestão.

## LISTAS DE ABREVIATURAS

<b>REDEABR</b>	-	Representação de Desenvolvimento de Aplicativos - Brasília.
<b>GISUT</b>	-	Gerência de Filial – Suporte Tecnológico.
<b>REDEABR78</b>	-	Representação de Desenvolvimento de Aplicativos –
Governança – Brasília.		
<b>CHAMADO SIATE</b>	-	Sistema de Atendimento.
<b>GEGAT</b>	-	Gestão de Ativos de TI.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 Tema .....	10
1.2 Problema .....	10
1.3 Objetivo Geral .....	10
1.4 Objetivos Específicos .....	10
1.5 Justificativa do Tema .....	10
2 METODOLOGIA .....	12
3 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	13
3.1 Software.....	13
3.1.1 Controle de Licenças.....	14
3.1.2 Aquisição de Software .....	14
3.1.3 Regulamentação e Utilização .....	14
3.1.4 Utilização Indevida de Software .....	15
3.1.5 Reprodução e comercialização .....	15
3.2 Gestão.....	15
3.3 Processos Administrativos.....	19
4 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SUA AMBIÊNCIA.....	23
4.1 Histórico da Organização.....	23
4.2 Estrutura e Funcionamento .....	24
4.3 Missão CAIXA.....	25
4.4 Visão .....	25
4.5 Aprofundamento do Problema .....	26
5 PROPOSTA DE MUDANÇA.....	27
5.1 Caracterização da proposta .....	27
5.2 Objetivo e Meta .....	27
5.3 Novo Fluxo .....	28
5.3.1 Fluxograma .....	30
5.4 Resultados Esperados .....	31
5.5 Dificuldades Previstas .....	31
5.6 Acompanhamento e Avaliação .....	32
5.7 Confrontação do observado na empresa com as teorias dos autores.....	32
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
7 REFERÊNCIAS .....	34



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações empregam milhões de pessoas ao redor do mundo, que passam grande parte de seu tempo dentro delas lhes prestando serviços, enfrentando desafios para realizar suas tarefas diárias e alcançar objetivos traçados pelas empresas. Para tanto, é indispensável conhecer suas atividades, fluxos, processos, missão e estratégias, por meio de envolvimento pleno com a organização em busca do alcance no cumprimento das metas de acordo com as políticas e diretrizes organizacionais e individuais.

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma proposta no processo de Gestão das licenças de Softwares da Unidade de Tecnologia de Brasília da Caixa Econômica Federal – REDEABR, no que se refere à Implementar um novo fluxo quanto ao processo de solicitação, autorização e instalação das licenças de softwares, através da padronização e reorganização do processo por parte dos empregados usuários e responsáveis pelas rotinas na organização.

O presente documento trata-se de um estudo de caso que tem por finalidade a identificação das melhores formas para a empresa eliminar os pontos fracos e ameaças quanto ao processo de gestão das licenças de software, através de estudos e análises pelo levantamento das rotinas e fluxos da instituição quanto à solicitação, instalação e utilização das licenças. Apresenta ainda, a elaboração de propostas de melhorias, aperfeiçoamento e padronização do processo atual com a inclusão de novas rotinas e atividades pré-estabelecidas para o processo, visando alcançar os resultados por meio de um gerenciamento adequado pela unidade a partir do mapeamento das licenças já adquiridas e em uso.

A metodologia utilizada foi pesquisa de campo na Unidade, auxiliada por meio de uma coleta de dados, utilização do banco de informações atuais, em consultas nos manuais normativos da empresa e em pesquisas bibliográfica, os quais foram analisados de modo comparativo.

Buscando solucionar os problemas levantados para minimizar os custos e otimizar os processos específicos de gestão de softwares da organização, foram detectadas as causas geradoras. Esses problemas serão demonstrados no decorrer do trabalho, que se divide em cinco capítulos além da conclusão.

O primeiro capítulo é a própria introdução, que em seus tópicos relata os objetivos e a maneira que deverão ser alcançados. O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada nesta pesquisa e ressalta a importância da base teórica, da observação descritiva e participativa que influenciaram diretamente para a conclusão desta análise.

Os capítulos três e quatro revelam a teoria em que o trabalho foi baseado, os principais teóricos que estudam estes comportamentos, bem como a descrição da organização, o ambiente, estrutura, regulamentação descritas nos manuais normativos, servindo como comparativo entre a teoria e o que acontece na prática na empresa, e ainda, o aprofundamento do problema demonstrando a importância da redefinição de um novo fluxo para as atividades de gestão de softwares.

A intervenção deste trabalho está no capítulo cinco que trata da mudança planejada, a proposta, o objetivo e meta almejados. Os resultados esperados, as dificuldades previstas e o acompanhamento para tal interferência desse processo também serão tratados neste capítulo.

Por fim o capítulo seis que trata da conclusão que se podem tirar com este trabalho e suas benfeitorias geradoras como a otimização do processo e redução de custos para uma organização da esfera pública, ou seja, redução de gastos públicos.

## **1.1 Tema**

Gestão das licenças de softwares da área de tecnologia da Caixa Econômica Federal.

## **1.2 Problema**

Altos índices de solicitações de instalações de licenças de Softwares rejeitadas, ocorrendo gastos desnecessários à Instituição.

## **1.3 Objetivo Geral**

Implementar um novo fluxo quanto ao processo de solicitação, autorização e instalação das licenças de softwares da unidade de tecnologia da Caixa Econômica Federal.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- a – Reorganizar o fluxo para solicitação de uso das licenças de Softwares na Unidade;
- b – Estabelecer nova rotina para autorização das licenças para utilização dos empregados na unidade e pela equipe responsável;
- c – Implantar as novas regras e procedimentos para efetiva instalação das licenças;

## **1.5 Justificativa do Tema**

Esta monografia tem por objetivo redefinir o fluxo, a rotina, os procedimentos e os padrões utilizados quanto ao processo administrativo das licenças de softwares da unidade de tecnologia da Caixa Econômica Federal. A proposta apresentada é baseada nos altos índices de rejeição por parte da empresa terceirizada contratada pela Caixa, uma vez que a mesma necessita de autorização para efetuar a instalação das licenças. Por meio de solicitação via sistema interno – CHAMADO SIATE, os empregados solicitam a instalação de uma determinada ferramenta de software a empresa contratada, que recebe o pedido e aguarda que a equipe responsável na Caixa envie autorização para que procedam à instalação. O SIATE aberto permanecerá ativo até 48 (quarenta e oito) após o recebimento, conforme

estabelecido em contrato de prestação de serviço entre as partes. Assim, se a equipe Caixa não efetuar a referida autorização, o sistema fechará o CHAMADO SIATE e a Caixa arcará com os custos mesmo que a instalação não seja efetivamente concluída.

## 2 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2004), existem vários tipos de pesquisa e seu objetivo é apresentar conceitos e exemplos sobre população, amostra e seleção dos sujeitos. Há vários tipos de pesquisas e dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Para o primeiro critério, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Já para o critério quanto aos meios, pode ser pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante e estudo de caso.

Para Vergara (2000, p. 48):

É investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa as variações que tais manipulação e controle produzem em variáveis dependentes. Variável é um valor que pode ser dado por quantitativa, qualitativa, característica, magnitude variando em cada caso individual.

Para a execução deste trabalho foi necessário desenvolver uma pesquisa organizacional utilizando a seguinte metodologia:

- a) Pesquisa Documental nos Manuais Normativos da Empresa, levantando dados sobre a área responsável pelo controle a acompanhamento de software,
- b) Pesquisa bibliográfica, buscando informações teóricas sobre o tema;
- c) Referências de artigos e informações gerais na internet.

Durante o experimento e de acordo com o planejamento da proposta de mudanças, utilizou-se ainda à pesquisa participante, pois o pesquisador vive o cotidiano da empresa, podendo perceber se os dados levantados se assemelham com a realidade observada. Este tipo de observação tem maiores condições de compreender os hábitos, atitudes, interesses, atividades, rotinas e características da vida cotidiana do meio que observa, o que demonstra uma vantagem no método escolhido.

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 Software**

Segundo Pressman (1995), durante as três primeiras décadas da era do computador, o principal desafio era desenvolver um hardware que reduzisse o custo de processamento e armazenagem de dados. Ao longo da década de 1980, avanços na microeletrônica resultaram em maior poder de computação a um custo cada vez mais baixo. Atualmente, o problema é diferente. O principal desafio é melhorar a qualidade e reduzir o custo de soluções baseadas em computador – soluções que são implementadas com software, que é o mecanismo que nos possibilita aproveitar e dar vazão a esse potencial.

De acordo Pressman (1995), o software são instruções (programa de computador) que, quando executadas, produzem a função e o desempenho desejados; são ainda estruturas de dados que possibilitam que os programas manipulem adequadamente a informação, bem como documentos que descrevem a operação e o uso dos programas. Assim é um elemento de sistema lógico e não físico, desenvolvido ou projetado por engenharia, não manufaturado no sentido clássico.

Mas para Rezende (2002), os softwares e seus respectivos recursos, parte integrante da tecnologia da informação, também são subsistemas do sistema de informação global das empresas. Pressupõem o uso de tecnologia numa organização e pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa visando à otimização dos resultados esperados.

Rezende (2002) ressalta ainda, o software é um conjunto de instruções, logicamente organizadas em linguagem natural ou codificadas, que capacitam máquinas na automatização e tratamento da informação para a execução de uma determinada tarefa. Os Softwares desenvolvidos pela própria REDEABR, são denominados de Aplicativos e serve para uso interno na empresa, durante a vigência de contrato de trabalho de seus empregados, prestadores de serviços ou estagiários, utilizando os recursos da empresa.

### **3.1.1 Controle de Licenças**

Para Rezende (2002), o controle de versões de licenças de softwares tem que combinar procedimentos humanos e ferramentas automatizadas para proporcionar um mecanismo eficiente, avaliando a necessidade de mudança reconhecida, pedido do cliente e/ou usuário e a avaliação do desenvolvedor, documentação de acompanhamento, definição de propriedade, teste e auditoria e inclusão e disponibilização de novas versões.

### **3.1.2 Aquisição de Software**

Segundo Pressman (1995), em muitas áreas de aplicação de software, frequentemente é mais efetivo em relação ao custo adquirir do que desenvolver software de computador. Os gerentes de engenharia de software defrontam-se com uma decisão de produzir ou comprar que pode ser ainda mais complicada por uma série de opções de aquisição. As etapas envolvidas na aquisição de software são definidas pela criticalidade do software a ser comprado e o custo final. Em alguns o software de computador de baixo custo é menos dispendioso comprá-lo e experimentá-lo do que realizar uma prolongada avaliação. Para pacotes de software mais caros, algumas diretrizes devem ser avaliadas, tais como, estimar os custos internos para desenvolvimentos e sua data de entrega, escolher três ou quatro pacotes de software candidatos que atendam melhor às suas especificações, desenvolva uma matriz de comparação que confronte as funções-chaves das alternativas, avaliação da qualidade do produto, suporte do vendedor, reputação do fornecedor e contate outros usuários do software e peça opiniões.

### **3.1.3 Regulamentação e Utilização**

Segundo Rezende (2002), a regulamentação utilizada quanto o uso de Softwares é através da “Lei sobre Proteção à Propriedade Intelectual de Programa de Computador” (Lei nº. 9.609, de 19 de fevereiro de 1998, que “dispõe sobre a proteção de propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências”) e normas correlatas.

### **3.1.4 Utilização Indevida de Software**

De acordo Pressman (1995), a utilização de software não relacionadas aos produtos, processos e serviços das empresas detentoras, configura o emprego de recursos materiais em atividade ou serviço particular. O uso particular de software de propriedade privada é proibido, ficando o infrator sujeito à pena de suspensão, conforme o Regulamento de Pessoal, e se comprovada a utilização indevida, o usuário tornará passível de apuração de responsabilidade.

### **3.1.5 Reprodução e comercialização**

Segundo Rezende (2002), é proibida a reprodução, disseminação ou divulgação de software de propriedade particular em condições diversas das especificadas pelo produtor ou fornecedor, pois constitui violação de direito de propriedade.

## **3.2 Gestão**

Para Tavares (2007), gestão consiste no desenvolvimento da visão e da missão e adequação das competências distintas, para o posicionamento competitivo pretendido, na definição de estratégias e objetivos e em sua implementação e controle mediante adequação do modelo organizacional.

De acordo Teixeira (1998), o conceito de gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos em comum. Constatou-se ainda, que a generalidade das pessoas que trabalham em organizações ou é gestor ou trabalha subordinado a um. Na maior parte dos casos, além da orientação e da coordenação de pessoas, a gestão implica a afetação e o controle de recursos financeiros e matérias.

Segundo Valeriano (2004), a gestão pode ser definida como uma ação global nas organizações que inclui estrutura, planejamento, responsabilidades, práticas, processos, procedimentos e recursos, todos numa visão macro gerencial, a fim de desenvolver, implementar, atingir e manter uma política de ganho de resultados.



Cabe ainda ao gestor, fornecer informações quanto à existência de risco e registros de perdas relativas aos produtos e serviços sob sua gestão.

Valeriano (2004) reforça que a identificação dos riscos se processa com base nos exames de aspectos legais, tecnológicos, procedimentos operacionais, prazos, público alvo e recursos envolvidos.

Valeriano (2004) diz ainda, que a gestão serve para identificar e acompanhar as modificações de características de itens relevantes ao pleno funcionamento e organização das instituições, de forma a atender todas às necessidades dos processos específicos e em cada ambiente e circunstância que as ocorrências possam estar vinculadas nas atividades previstas da empresa.

Valeriano (2004) acredita que a gestão dos sistemas de informação adequados, bem implementados e bem utilizados, fazem a diferença entre empresas que prevalecem e as que apenas sobrevivem. Por isso devem manter aliança com líderes em tecnologia e especialistas em cada área, tendo soluções de Gestão Empresarial, Recursos Humanos, Comércio Exterior, Gestão Comercial, entre outros, atendendo a todos os segmentos de mercado.

Tachizawa (2006) defende que o gerenciamento das organizações, do ponto de vista do novo referencial na administração das empresas, exigirá empregados e gestores com visão ampla, comprometidos em trabalhar em equipe, buscar resultados, atingir objetivos, cumprir metas e culturalmente abertos e flexíveis às mudanças organizacionais.

Segundo Teixeira (1998), a função da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos.

Teixeira (1998) defende ainda, que outras funções da gestão é apreciar propostas e projetos, controlar, escalonar e mitigar riscos, controle e direção de fluxos, atividades, processos, gerir fluxos, estratégias, deficiências e problemas, bem como definem, implantam e mantém planos de negócios.

Mas para Tavares (2007), a função da gestão é determinar instâncias para o processo decisório e torná-los mais ágil e coerente, tais como:

- a) Definir o escopo competitivo, delineando de estratégias e estabelecimento dos objetivos e metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados.

- b) Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas e processos integrando pessoas, habilidades e recursos.
- c) Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos.
- d) Estabelecer mecanismos de avaliação e controles, voltados para a eficácia, eficiência e a efetividade da organização.

Segundo Rezende (2002), um gestor da unidade de tecnologia da Informação, como todo gestor, deve ter conhecimento das teorias da administração, para poder enquadrá-las e aplicá-las nas situações adversas, tanto nos processos de planejamento estratégico e no desenvolvimento de sistemas de informação com recursos de tecnologia da Informação como as atividades pertinentes à sua unidade e na condução das respectivas equipes de trabalho.

Para Tachizawa (2006), está ocorrendo uma mudança fundamental no âmbito interno das organizações empresarias. Esta mudança provoca a renovação das tecnologias aplicadas à gestão de negócios em face da necessidade de sua sobrevivência no segmento econômico em que atuam. Essa nova fase estaria a exigir tecnologias de gestão de negócios, que privilegie uma administração profissional das organizações, as quais passam por um processo de transformação, coerente com os novos tempos da era do conhecimento, que tornaria oportuna a introdução de novas técnicas e métodos de gestão.

Tachizawa (2006) defende ainda, que as organizações que estão defrontando com a necessidade de melhoria da qualidade de cadeia produtiva, com o problema de encolhimento das margens de lucro, com a necessidade de diminuir custos unitários operacionais neste mercado altamente competitivo, o equacionamento de tais questões tem-se tornado uma preocupação-chave.

Segundo Valeriano (2004), as mudanças devem sempre estar acompanhadas dos processos básicos de qualidade, isto porque as organizações de todos os tipos passaram a voltar-se para esta rotina de padrão e diferencial, o que não deixou de ter desgaste com mudanças de cultura, exigindo reorganização e poder de gestão.

Para Tavares (2007, p. 336):

Os objetivos, as metas, as ações, os recursos financeiros, humanos e materiais definidos para a implantação da gestão deverão ser periodicamente avaliados e controlados através de indicadores. É através deste tipo de procedimento que os eventuais desvios entre o que foi

planejado e o efetivamente executado e suas causas poderão ser oportunamente identificados e devidamente corrigidos.

Tachizawa (2006) afirma que a gestão de processos é de fundamental importância para as organizações porque estabelece rotinas que permitem os gestores prepararem e adequarem os seus empregados para assumirem suas atividades com mais responsabilidades.

De acordo Moraes (2004), a gestão em geral deve desenvolver uma visão mais ampla das organizações e dos indivíduos que a compõem, sempre almejando o alcance dos objetivos e necessidades, bem como atingir resultados e cumprimento de metas traçadas.

Bulgacov (1999), defende que a gestão das organizações é baseada e organizada para desempenhar funções e tarefas planejadas e estruturadas para obter resultados e garantir sua permanência no mercado, fato que gera a harmonia e mantém o equilíbrio entre o ambiente externo e as condições internas de tarefas e processos.

De acordo Tachizawa (2006), um modelo de gestão pode ser baseado em princípios de reconhecimento e valorização de empregados, criando vínculos com o gestor que traga a confiança mútua, busca motivação e clima organizacional adequado ao comprometimento na busca de resultados. Esse modelo pode ordenar o desenvolvimento e organização da estrutura e dos processos da empresa.

Para Tachizawa (2006), outro modelo de gestão é o participativo e estruturado, que pode encaminhar a organização para definir suas ações estratégicas para o negócio. Essas ações podem gerar resultados em planos setoriais levando até a reformulação de processos específicos por mensuração de dados, resultados, qualidade e desempenho.

Para Tavares (2007), declara que os gestores devem tomar decisões sobre todo e qualquer problema e dilema da organização, das formas de gestão e estratégias das empresas. A gestão participativa é um modo de fazer funcionar uma organização em que se criam formas de inserir todos os membros da equipe nos processos e procedimentos de tomadas de decisões a respeito de objetivos, critérios de realização desses objetivos e encaminhamento de soluções para esses problemas. Tanto a solução de problemas quanto as decisões a serem tomadas requerem alguns procedimentos como levantamento de dados e informações,

identificação de problemas e possíveis causas, a definição de atividades a serem executadas e a avaliação da eficácia dessas mediadas.

### **3.3 Processos Administrativos**

De acordo Bulgacov (1999), processo é uma seqüência das etapas do trabalho, um conjunto de atividades organizadas com o fim de produzir algum produto que agrega valor. Essas atividades devem sempre estar casadas com informações e recursos que produza algum resultado satisfatório.

Conforme Valeriano (2004), processo é um conjunto de recursos e atividades que se relacionam para transformar insumos em produtos ou resultados, ou seja, os insumos oferecem ao processo subsídios necessários para a transformação das ações em elementos tangíveis e geradores de resultados.

Segundo Paula Filho (2003), a capacitação de uma organização também requer a aplicação de processos. Esses processos têm etapas, resultados intermediários e pontos de controle. Existe um otimismo natural quanto aos resultados da aplicação de novas tecnologias. Existem alguns tipos de processos informais em determinadas organizações, que estão apenas na cabeça de seus praticantes. Geralmente são processos individuais. Podem ser parcialmente transferidos para outras pessoas.

Para Tavares (2007), as organizações são únicas, cada uma com culturas e missões diferentes, por isso não possuem fórmulas a serem aplicadas para todas elas. Argumento que reforça as mudanças estão presas a circunstâncias, portanto tornam-se um processo, e nem todos os processos são igualmente bem sucedidos. A falha em qualquer implementação significa alguma incapacidade de interligar os processos internos atuais à situação desejada.

Segundo Moraes (2004), processos administrativos englobam o planejar e o organizar como aspectos mais abstratos, além do dirigir e controlar que caracterizam aspectos mais sólidos. O que acontece na realidade é que essas funções em interação construirão o processo administrativo das organizações.

De acordo Laurindo e Rotondaro (2006), na década de 1990, viviam-se um contexto de grandes transformações nos mercados, na competição e no interior das organizações. Neste cenário, dois conceitos tiveram grande impacto nas empresas e nos negócios de todo o mundo: a Gestão por Processos e a “Nova Economia”. A

Gestão por Processos permitiu que se vislumbrasse o funcionamento das empresas com foco na seqüência de atividades que faziam com que os produtos e os serviços chegassem aos clientes. Desta forma, os processos internos das empresas foram redesenhados, possibilitando grandes ganhos em eficiência e em competitividade, ante um mercado crescentemente globalizado e disputado. A “Nova economia” estende a competição no mercado a uma amplitude mundial. Nesta “Nova Economia”, a Tecnologia da informação (TI) é vista como a fonte de criação de novas estratégias de negócio, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamentos entre empresas e entre empresas e seus consumidores. A TI é também entendida como fator de viabilização da integração em abrangência mundial, que estende a competição do mercado a uma nova amplitude.

Para Tavares (2007, p. 400):

As atividades sugeridas como subsídios para a elaboração do projeto de gestão deixam claro que nem sempre as mudanças têm a ver com a criação de novas oportunidades, mas em sanar os erros do passado. Essa constatação sugere as duas naturezas básicas desse processo: (1) a mudança pode corresponder a uma busca de resultados excelentes; (2) pode estar orientada para a correção de disfunções passadas da organização.

Segundo Laurindo e Rotondaro (2006), a integração do uso de TI com os processos das empresas visa à otimização dos fluxos de trabalho e de documentos, a idéia seria buscar que toda atividade da empresa estivesse claramente refletida em seus sistemas de informação. Assim, um processo empresarial é, simplesmente, o modo como uma organização realiza seu trabalho – a série de atividades que executa para atingir dado objetivo para dado cliente. Portanto, o foco em processos significa que o ótimo do todo prevalece sobre o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas a tarefa individual. Quando o foco é o processo, é necessária a união de propósitos na busca da meta comum.

Para Tachizawa (2006, p. 150):

Analisando uma organização de acordo com a metáfora do fluxo, pode-se compreender a natureza das mudanças ao longo das ocorrências dos eventos empresariais, num processo contínuo dentro de uma realidade objetiva inserida no contexto da organização sob estudo.

De acordo Moraes (2004), o planejamento, organização, direção e o controle são funções que compõem os processos administrativos, bem como agem como fatores que distinguem as empresas no que se refere às definições de visão, missão, planejamentos e estruturas. É muito fácil encontrar no mercado soluções comuns para problemas comuns das empresas. O diferencial é diagnosticar os processos da empresa para encontrar soluções diferentes, mas baratas e eficazes. Como não é possível ter certeza de que um sistema vai realmente resolver o problema da empresa, fazemos a verificação da qualidade, os processos envolvidos e as informações geradas, avaliando de forma detalhada as características recomendadas.

Moraes (2004) defende que processos dependem de planejamento e esse envolve a definição e caracterização de objetivos, que é o próprio planejamento estratégico. A função da organização é atuar junto à estrutura que a compõe, a direção determina as diretrizes e políticas de recursos humanos e o controle envolve de maneira geral e global, avaliando o desempenho da empresa como um todo. Um dos grandes desafios empresariais hoje é entender como o conhecimento é produzido, armazenado e compartilhado dentro da empresa. Ter equipes formadas por profissionais brilhantes já não é suficiente no cenário atual. É indispensável para as empresas desenvolver condições de reter e preservar o conhecimento que suas equipes produzem, com o papel de contribuir para a contínua construção e retenção do conhecimento, em empresas que buscam a excelência nos processos.

O trabalho da consultoria tem o objetivo de fazer com que o conhecimento não apenas permaneça na empresa, mas seja também de fácil acesso e esteja disponível sempre que necessário. Para isso, a empresa trabalha com três perspectivas: sistemas, processos e pessoas.

Moraes (2004) reforça que as empresas devem estar sempre adaptando ao ambiente. Isso é necessário por que estão sendo em processo de crescimento, expansão ou de mudanças que sempre ocorrem nas áreas internas e no mercado. Para não ficarem atrás com os concorrentes, são obrigadas a buscar constantemente adequações em sua estrutura, em suas rotinas, atividades e assim buscam os resultados excelentes.

Já para Bulgacov (1999), as organizações são sistemas que devem estar constantemente em plena interação com o ambiente que estão inseridas, pois os processos que elas desenvolvem devem-se alinhar sempre com as necessidades de mercado, sempre através de adaptações tecnológicas, de processos, de padrões e atividades conforme necessidades.

Bulgacov (1999) relata ainda, que as organizações devem ser sempre flexíveis e suscetíveis de ajustes quando necessários, quando o mercado exige a adaptação e quando a própria estrutura interna reconhece falha nos setores com falhas de fluxos, rotinas e padrões, necessitando à mudança para otimização dos resultados.

De acordo Valeriano (2004), as empresas devem reforçar que os processos devem sempre andar padronizados, devem ser estabelecidos procedimentos e rotinas de uso comum conforme forem necessários e pertinentes para a geração, aplicação, análise e melhoramento e utilização dos planos e metodologias para a obtenção de maiores resultados.

## **4 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SUA AMBIÊNCIA**

### **4.1 Histórico da Organização**

Segundo a Caixa Econômica Federal (2009), o dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a CAIXA presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação.

Passados 145 anos, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Mas



nunca perdeu seu intuito original: ser uma CAIXA para você e para todos os brasileiros.

## **4.2 Estrutura e Funcionamento**

Segundo a Caixa Econômica Federal (2009), a empresa é uma instituição financeira criada sob a forma de empresa pública pelo Decreto Lei nº. 759, em 12 de agosto de 1969. Vinculada ao Ministério da Fazenda, a CAIXA tem sede e foro na capital da República e atuação em todo o território nacional.

A instituição integra o Sistema Financeiro Nacional e auxilia na execução da política de crédito do Governo Federal. Assim como as demais instituições financeiras, está sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

São órgãos de Administração da CAIXA:

- I. O Conselho de Administração: responsável pela orientação geral dos negócios da CAIXA, sendo composto de sete conselheiros nomeados pelo Ministro de Estado da Fazenda para mandatos de três anos, podendo ser reconduzidos por igual período;
- II. O Conselho Diretor: colegiado composto pelo presidente da CAIXA e por nove vice-presidentes, nomeados pelo Presidente da República por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração. Ao Conselho Diretor cabe, entre outras atividades, aprovar e apresentar ao Conselho de Administração as políticas, as estratégias corporativas, o plano geral de negócios, os programas de atuação de longo prazo e decidir sobre a estrutura organizacional da CAIXA;
- III. A Vice-presidência responsável pela administração de ativos de terceiros;
- IV. A Vice-presidência responsável pela administração e operacionalização dos fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal, e;
- V. A Diretoria Executiva: composta pelo representante da Presidência da CAIXA, a quem cabe presidir o colegiado, e pelos nove diretores vinculados a cada um dos vice-presidentes que compõem o Conselho Diretor. Compete à Diretoria Executiva, entre outras atribuições, executar e fazer executar as deliberações do Conselho de Administração e as decisões do Conselho Diretor.

A CAIXA tem doze diretores, nomeados pelo Conselho de Administração, sendo um diretor vinculado à Vice-presidência responsável pela administração de

ativos de terceiros; um diretor vinculado à Vice-presidência responsável pela administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal; um diretor jurídico vinculado à Presidência da CAIXA, que responde pela supervisão e coordenação das atividades jurídicas em geral e pela representação judicial da CAIXA, na forma do Estatuto; e nove diretores vinculados a cada um dos vice-presidentes que compõem o Conselho Diretor.

O Estatuto da CAIXA dispõe, ainda, sobre o Conselho Fiscal, que é composto de cinco membros efetivos (e suplentes), escolhidos pelo Ministro de Estado da Fazenda. Ao Conselho Fiscal compete exercer as atribuições referentes ao seu poder de fiscalização, entre elas: fiscalizar os atos dos administradores, verificando o cumprimento de seus deveres legais e estatutários, e examinar as demonstrações financeiras semestrais e anuais da CAIXA.

#### **4.3 Missão CAIXA**

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

#### **4.4 Visão**

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação.

- Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais.

- Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes.

- Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público.

- Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

#### **4.5 Aprofundamento do Problema**

As equipes da REDEABR solicitam através de CHAMADO SIATE para a GISUTBR a instalação de uma licença de software conforme necessidade de trabalho para suas atividades específicas de desenvolvimento de aplicativos. Conforme relatado na Justificativa do Tema, a Unidade responsável tem o prazo de até 48 (quarenta e oito) horas para efetuar a instalação. Porém, as licenças são controladas pela Unidade solicitante e essa é obrigada de acordo regulamentação institucional interna, encaminhar autorização para que a instalação seja efetivamente efetuada. Caso este procedimento não seja rigorosamente procedido e dentro do prazo apresentado, a GISUTBR poderá via sistema CHAMADO SIATE, interromper o processo de solicitação de instalação pela REDEABR, tendo em vista que o prazo para o recebimento da autorização expirou.

É sabido ainda, que os CHAMADOS SIATE são atendidos por empresa terceirizada pela Caixa, tendo custo por cada solicitação, seja ela atendida ou não, o que demonstra que cada solicitação aberta pelos empregados não necessariamente será implementada, uma vez que a equipe responsável pelo encaminhamento da autorização pode não ter obtido conhecimento da solicitação, podendo perder o prazo para autorização e conseqüente ocasionar na reabertura do CHAMADO SIATE.

Assim, para que o processo de solicitação de instalação seja finalizado com sucesso, a Unidade demandada sempre precisará possuir documentação formal emitida pela demandante, autorizando a plena instalação da licença, para um usuário e uma máquina especificada no referido documento, caso contrário, a solicitação terá que ser reaberta o que acarretará nos altos índices de solicitações de instalações de licenças de Softwares rejeitadas, ocorrendo gastos desnecessários à Instituição.

## **5 PROPOSTA DE MUDANÇA**

Verificando-se a necessidade de melhorias no fluxo de trabalho para as atividades referentes à gestão administrativa quanto à solicitação, instalação e utilização das licenças de software da unidade de tecnologia da Caixa – REDEA/BR, como mostra na caracterização do problema, objetivos, justificativa e aprofundamento do problema. A elaboração da proposta surge para amenizar diretamente os problemas identificados, com foco essencial na padronização das rotinas e atividades, e principalmente mudança no fluxo para solicitação, autorização e instalação, a fim de gerar uma conseqüente redução dos custos da empresa quanto ao processo.

### **5.1 Caracterização da proposta**

A proposta visa proporcionar melhoria no fluxo de trabalho, através da reorganização das etapas do processo de gestão das licenças, desde a solicitação até a instalação das ferramentas de software, tornando o processo mais claro, objetivo, eficiente e fazendo-o com o menor esforço possível. A reestruturação permitirá que a unidade reduza custos por meio da otimização do fluxo proposto, deixando de existir ocorrências de solicitações não atendidas pela falta de entendimento e padronização do processo anteriormente utilizado.

### **5.2 Objetivo e Meta**

Este trabalho ressalta a importância de interferir na gestão e no processo administrativo relacionados às atividades de solicitação, instalação e utilização das ferramentas de softwares da tecnologia da Caixa Econômica Federal, tais como:

- a) Reorganizar o fluxo para solicitação das licenças na unidade;
- b) Padronizar as rotinas e as atividades direcionadas aos empregados gestores e utilizadores das licenças;
- c) Implantar as regras e procedimentos estabelecidos para o processo específico de gestão das licenças.

O trabalho de intervenção na organização tem a finalidade de reduzir custos e agilizar o processo, ou seja, otimizar o fluxo de trabalho entre as partes envolvidas, o que propicia o aumento do comprometimento dos colaboradores junto à organização.

### 5.3 Novo Fluxo

Apresentação da proposta para implantação do novo fluxo para o processo de instalação dos softwares com licenças controladas, desde sua solicitação, passando pela instalação, utilização e fechando com o controle de quem utiliza, a versão e para qual computador a licença está sendo disponibilizada.

**1º PASSO:** Envio de mensagem à Caixa Postal da equipe responsável informando a necessidade de instalação de um determinado software em uma determinada Máquina.

Ex:

À

REDEABR

1. Solicitamos autorização para instalação do (s) seguinte (s) software (s):
  - a. Discriminar o Software e sua versão.
2. O referido software deverá ser instalado na máquina (Especificar o nº identificador).

**2º PASSO:** A REDEABR encaminhará mensagem a GISUTBR autorizando a instalação com a especificação do software e do endereço lógico da máquina para que aquela unidade tome ciência que será aberto um CHAMADO SIATE pelo usuário solicitante.

EX:

À

GISUTBR

1. Autorizamos previamente a instalação do Software e versão na máquina com o seu nº. identificador.
2. À equipe REDEABRXX (Equipe solicitante) que nos lê por cópia, solicitamos abertura de CHAMADO SIATE para devido atendimento à solicitação.

**3º PASSO:** A Equipe solicitante deverá por fim abrir o CHAMADO SIATE para que seja efetuada a conclusão do atendimento com a instalação do software solicitado pelos Técnicos da GISUTBR.

**Definições:**

- a. **GISUTBR** – Gerência de Filial – Suporte Tecnológico – é responsável pela operação descentralizada das macro atividades especializadas de suporte tecnológico, sob a coordenação da estrutura central.
- b. **CHAMADO SIATE** – é a ferramenta automatizada via rede Caixa que serve para registrar e acompanhar todas as solicitações efetuadas para atendimento de suporte de diversos tipos, inclusive tecnológicos, via prestadores de serviço pelas Unidades.
- c. **TÉCNICOS** – São os prestadores de serviço que atendem as unidades da Caixa no que se refere ao suporte técnico quanto à manutenção de microcomputadores e instalações de softwares, subordinados contratualmente a GISUTBR.

### 5.3.1 Fluxograma

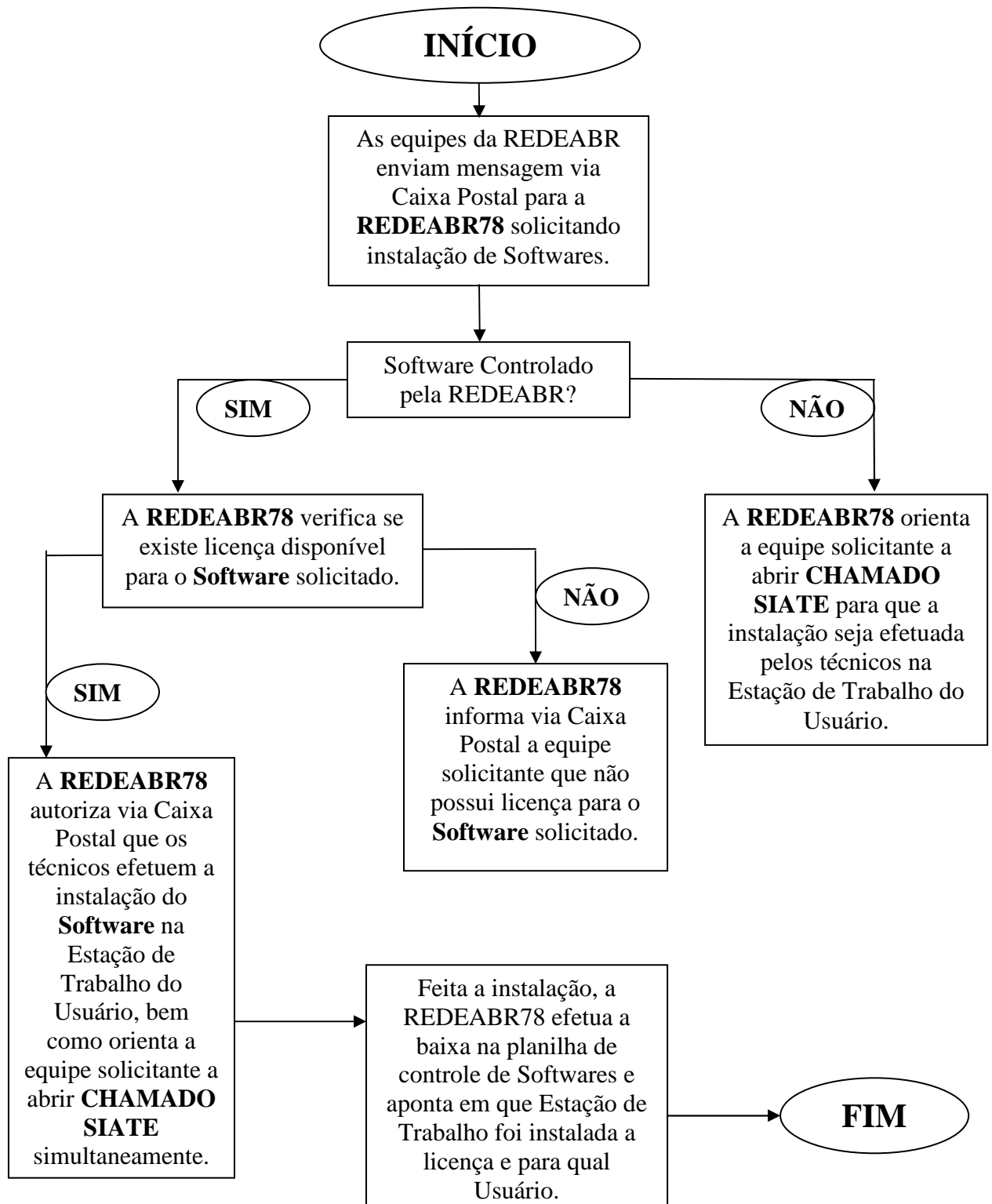


Figura 1: Fluxograma REDEABR – Solicitação e Instalação de Softwares

Fonte: REDEABR – Representação de Desenvolvimento de Aplicativos – Brasília/DF (2009), elaborado por equipe REDEABR78 – Capacidade Produtiva.

## **5.4 Resultados Esperados**

A intervenção deste trabalho busca melhorias em alguns aspectos relevantes para o bom funcionamento do processo administrativo da gestão de licenças de software da organização.

Após a interferência, espera-se em primeiro momento diminuir a ocorrência de solicitações de instalações de softwares rejeitadas pelo suporte, em decorrência do não envio de autorização e perda de prazos.

Espera-se com a reorganização e reestruturação do fluxo e das rotinas, a padronização e uniformização do processo, para também diminuir o retrabalho dos empregados solicitantes e empregados responsáveis pela gestão das atividades de software com reiteraões, atendimentos e desgaste com as partes, tendo em vista que estas ferramentas são essenciais para as atividades desempenhadas pelos empregados da REDEABR.

Por fim, espera-se o maior envolvimento, dedicação e responsabilidade dos colaboradores usuários e gestores junto à proposta apresentada, uma vez que a organização obterá resultados e benefícios em curto prazo com a otimização do processo e redução nos custos.

## **5.5 Dificuldades Previstas**

O que se verifica inicialmente é a resistência dos funcionários para a implantação de novas rotinas e padrões para a execução das atividades e de trabalhos com estrutura culturalmente fixada. Convencer os colaboradores que os novos métodos têm como escopo facilitar as tarefas, ganhar tempo, dinamismo e acima de tudo, evitar desgastes humanos e desperdício de recursos financeiros.

Outra dificuldade que deverá ser superada é a falta de comprometimento dos colaboradores em relação às mudanças. O líder deverá ter papel decisivo para comprometê-los, reduzindo, em consequência, a falta de interesse e motivação. É de suma importância que as atividades envolvidas sejam estabelecidas como norma e padrão da Unidade, forçando o comprometimento de todos para o sucesso das ações previstas e o valor agregado que trará para a organização.



## **5.6 Acompanhamento e Avaliação**

O acompanhamento das mudanças propostas é preponderante e indispensável para averiguar o desempenho das ações implementadas dentro da empresa. Para alcançar os objetivos e metas estabelecidas é preciso medir os níveis de satisfação conseguidos com o novo fluxo através de feedback com as equipes solicitantes e com o suporte atendente, apontando o volume de reiterações quanto às solicitações e reclamações que envolvam o processo de gestão das licenças de softwares da unidade de tecnologia da Caixa Econômica Federal.

## **5.7 Confrontação do observado na empresa com as teorias dos autores**

De acordo as visões dos autores, o controle de licenças de softwares tem que combinar procedimentos humanos com ferramentas automatizadas para uma plena gestão deste processo. A Caixa atua de forma semelhante, porém com a estratégia alinhada à gestão automatizada das atividades e rotinas quanto ao gerenciamento das licenças, tentando a todo o momento o menor esforço possível em relação ao desgaste de recurso humano.

Em referência aos processos administrativos e de gestão, os autores definem que processo é uma seqüência das etapas do trabalho, um conjunto de atividades organizadas com o fim de produzir algum produto que agrega valor. E gestão consiste no desenvolvimento da visão e da missão e adequação das competências distintas, para o posicionamento competitivo pretendido, na definição de estratégias e objetivos e em sua implementação e controle mediante adequação do modelo organizacional.

Para a Caixa o foco são modelos dos quais as organizações evoluem quando definem, implementam, medem, controlam e melhoram seus processos, propiciando a solução de estratégias de melhorias gerais no âmbito organizacional, facilitando a determinação da capacitação dos processos correntes e a identificação dos pontos mais críticos para as atividades, rotinas e normas da instituição.

Especificamente para a área de tecnologia da informação – TI, a Caixa atua com base nas melhores práticas identificadas no mercado, através de um modelo de desenvolvimento de sistemas interativo e incremental, oferecendo uma abordagem baseada em disciplinas, atribuindo tarefas e responsabilidade no ciclo de vida e durante as fases do processo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado ressalta o aprendizado adquirido para o pesquisador. A teoria e conceitos aprendidos durante o curso são colocados em prática, possibilitando ao aluno aplicar os conhecimentos adquiridos e verificar os resultados durante as intervenções que se fez na organização onde se realizou a pesquisa.

O estudo foi enriquecido por vivenciar uma situação real da empresa além de conhecer o ambiente e variáveis que envolvem o processo de uma organização. A criação do novo fluxo foi elaborado para aperfeiçoar as rotinas de processo específico no trabalho, contribuindo nas atividades desempenhadas por empregados usuários e responsáveis. A pesquisa enriqueceu ainda, o conhecimento do pesquisador e constituiu como peça fundamental à formação de competências para a execução de atividades inerentes à administração das organizações, no caso, padronizando um processo que continha falhas pela ocorrência de retrabalhos e gastos facilmente evitáveis a curto prazo.

Este estudo tem por finalidade também, a identificação das melhores formas para a empresa eliminar os pontos fracos quanto ao processo, visando alcançar os resultados por meio de um gerenciamento adequado pela Unidade a partir do mapeamento das falhas e reestruturação das atividades das licenças de Softwares já adquiridas e em uso. A partir deste momento, foi estabelecido a divulgação e o cumprimento de normas e padrões do fluxo para solicitação de instalação das licenças, permitindo a organização efetuar total planejamento das ações, otimizando o processo e reduzindo custos quanto a abertura de atendimentos técnicos por falta de instrução e perda de prazos, bem como o pleno conhecimento por partes dos empregados usuários e administradores das novas rotinas.

Por fim, é indispensável para as organizações a elaboração de planejamentos, porque permite conhecer a empresa, seus processos, ambiente, rotinas e suas variáveis, para chegar aos resultados esperados e a obtenção do sucesso.

## 7 REFERÊNCIAS

BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.caixa.com.br>.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Brasília, 2009. **Manual Normativo**. Disponível em: <http://sismn.caixa>

LAURINDO, Fernando José Barbin e ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Ana Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

PAULA FILHO, Wilson de Pádua. **Engenharia de Software. Fundamentos, Métodos e Padrões**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de Software**. São Paulo: Makron Books, 1995.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Software e Sistemas da Informação**. Rio de Janeiro: Brasporte, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZZAWA, Takeshy, JÚNIOR, João Benjamim da Cruz e ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Rio de Janeiro: McGRAW-HILL, 1998.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência (de) em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. São Paulo: Pearson, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.